华为时间管理培训
程时数：3．5小时
授课方式：讲演、案例分析、管理游戏、录象
必备条件：数字投影仪、便携
课程简介: 本课程通过对有效时间管理重要性的讲解，通过对人们日常工作中在时间管理上存在的误区的分
析及时间管理基本方法、技巧的讲解，帮助学员进行有效的时间管理、提高工作绩效。
适合对象: 新员工
培训目标
学完本课程后，学员能够达到：
在今后的工作中减少浪费时间现象 学会正确的时间分配并充分有效地利用时间
学会制定SMART的工作目标
掌握制定有效工作计划的方法和过程
课程要点
v 时间管理的概念和误区
v 时间管理的基本准则
… … 目标原则
… … 20/80原则
… … 四象限原则
… … 有序原则
… … 对象原则
v 时间管理的方法和技巧
… … 了解自己使用时间的方式和状况

第1页共41页

… … 做好工作计划

… … 缩短别人干扰的时间

… … 不要拖延

… … 第一次就把事情做好

… … 时间的判断应有弹性

第2页共41页

第一章：时间管理的概念和误区
§1：时间管理的概念
1.1 什么是时间？
在我们探讨“时间管理”这个问题以前，不妨先来读篇文章：
1930年，胡适先生在一次毕业典礼上，发表了一篇演讲，内容如下：
诸位毕业同学：你们现在要离开母校了，我没有什么礼物送给你们，只好送你们一句话。
这一句话是：珍惜时间，不要抛弃学问。
以前的功课也许有一大部分是为了这张文凭，不得已而做的。从今以后，你们可以依自己的心愿去自由研
究了。趁现在年富力强的时候，努力做一种专门学问。少年是一去不复返的，等到精力衰竭的时候，要做学问也来不及了。
有人说：出去做事之后，生活问题急需解决，哪有功夫去读书？即使要做学问，既没有图书馆，有没有实
验室，哪能做学问？
我要对你们说：凡是要等到有了图书馆才读书的，有了图书馆也不肯读书；凡是要等到有了实验室方才做
研究的，有了实验室也不肯做研究。你有了决心要研究一个问题，自然会节衣缩食去买书，自然会想出法子来设置仪器。
至于时间，更不成问题。达尔文一生多病，不能多做工，每天只能做1点钟的工作。你们看他的成绩！每天花1点种看10页有用的书，每年可看3600多页书；30年读11万页书。诸位，11万页书可以使你成为一个学者了。可是每天看3种小报也得费你1点钟的功夫；四圈麻将也得费你1点半钟的光阴。看小报呢？还是打麻将呢？还是努力做一个学者呢？全靠你们自己选择！
易卜生说：你的最大责任就是把你这快材料铸造成器。
学问就是铸器的工具。抛弃了学问便是毁了你自己。
再会了，你们的母校眼睁睁地要看你们10年之后成什么器。

第3页共41页

我国创新驱动发展战略如何在微生物领域中落地、实现“由点到面的突破”和“从一到一百的跨越”？“从实验室成果到临床前产业化的转化率”是保障实验室科研成果顺利向下游转化的关键。针对上述问题，以下指标将会带你全面了解——

“我国微生物菌种保藏行业投资前景分析”

“我国微生物菌种资源库的分布及各保藏机构数据统计”

“我国微生物菌种保藏行业市场规模占比、市场需求等等，以及国外微生物菌种保藏机构的发展，与我国相比，有哪些优势，我国该如何进一步规划发展方向？”

结合上述问题，本报告重点研究了我国现有的24个主要微生物资源保藏机构，分析了我国微生物资源保藏行业现状，结合24个保藏机构各自的特点，进行了系统梳理与评估。

我国微生物资源保藏“到底该如何提升微生物资源保藏机构的服务能力与水平，实现高质量发展？”

本报告通过深度分析，总结出四个“关键”问题，以此给出了我国微生物资源保藏机构高质量发展的相关建议，具体包括：

（1）保藏机构建设问题：我国微生物资源保藏机构数量众多，但在统一管理方面比较薄弱，24个保藏机构的整体协调性较差。

（2）资源共享问题：目前我国微生物菌种资源整体共享水平较低，部分机构的资源共享程度不高，资源分散、重复保藏现象严重。

（3）质量控制问题：我国保藏机构的菌种质量控制水平参差不齐，缺乏统一的质量标准与规范，部分菌种存在污染、退化等问题。

（4）人才队伍建设问题：我国微生物资源保藏领域专业人才匮乏，人才队伍结构不合理，缺乏高水平的分类学专家与技术人员，人才培养机制有待完善。

报告目录

如果银行每天早晨向你的帐号拨款8.64万元。你在这一天可以随心所欲，想用多少就用多少，用途也
没有任何的规定。条件只有一个：用剩的钱不能留到第二天再用，也不能节余归自己。前一天的钱你用光也好，分文不花也好，第二天你又有8.64万元。请问：你如何用这笔钱？
1.2 什么是“时间管理”？
“时间管理”所探索的是如何减少时间浪费，以便有效地完成既定目标。由于时间所具备的四个独特性，所以时间管理的对象不是“时间”，它是指面对时间而进行的“自管理者的管理”。
请注意：
（1）所谓“时间的浪费”，是指对目标毫无贡献的时间消耗。 （2）所谓“自管理者的管
理”——你必须抛弃陋习，引进新的工作方式和生活习惯，包括要订立目标、妥善计划、分配时间、权衡
轻重和权力下放，加上自我约束、持之以恒才可提高效率，事半功倍。大凡能够在事业上做出卓越成绩的人都是时间管理的专家，格里在威格利南方联营公司当了20多年的
总经理，该公司是美国最成功的超级市场之一，他获得了许多值得引证的荣誉。第一，他的工作历程记录几乎为所有的总经理所羡慕，这个记录中包括连年不断的销售记录和利润记录。第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等项目基本原则，显示了他专业管理的精神。第三，他献身时间管理原则的事迹已经得到大量文章的赞扬。在格里看来，正确的管理的基础是良好的时间管理。
在信息爆炸的今天，咨讯的空间在无限地扩展，面临竞争的压力、客户高品质的需求，您是否又有些无所
适从呢？
由于时间所具有的独特性，时间在各种资源中又往往容易被我们忽略。在上面的“银行拨款”案例中，我们不难发现：每天我们有24小时，每小时由60分钟组成，每分钟由60秒组成，总计就是8.64万秒。拥有这样的一笔财富，我们怎么可以视而不见？又怎么可以随意处之？这个问题恐怕需要我们花点时间来考虑。有人曾粗略地统计过一个活到72岁的美国人对时间是怎么花的：

第5页共41页

睡觉：21年
工作：14年
个人卫生：7年
吃饭：6年
旅行：6年
排队：6年
学习：4年
开会：3年
打电话：2年
找东西：1年
其它：3年
看了上面的这一组数据，您有何感受？“时间管理”一直是个重要的问题，但从来没像今天这么重要过，为
什么？原因如下：
*寻求事业、家庭与社会生活平衡的需要
*信息爆炸
*竞争的压力
*你的客户对品质的要求
看来我们要成为一个高效的时间管理者和职业人，减少时间浪费的现象，确非易事。那么，我们的问题究
竟在哪里呢？
第二章、时间管理的误区
我们探索克服时间浪费的途径便是“培养克服时间管理误区的技能”。所谓时间管理的误区，是指导致时间
浪费的各种因素。以下列出时间管理的五个误区，请大家仔细阅读并分析，看看自已是否存在同样的问题：

第6页共41页

误区之一：工作缺乏计划
查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战： “请告诉我如何能在办公时间内做妥更多的事，我将支付给你任意的顾问费。”李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说“写下你明天必须做的最重要的各项工作，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，那么即使运用任何其它方法，你也同样无法完成它们，而且倘若不借助某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用”。
数星期后，史瓦寄了一张面额两万伍仟美元的支票给李爱菲，并附言她确实已为他上了十分珍贵的一课，
伯利恒瓮后来之所以能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者，据说可能是导因于李爱菲的那数句真言。
尽管计划的拟定能给我们带来诸多的好处，但我们有的同事从来不做或是不重视做计划，原因不外乎如下
几条：
1、因过分强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多做思考；
2、不做计划也能获得实效；
3、不了解做计划的好处；
4、计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；
5、不知如何做计划。
我们作为一个高新科技企业的员工，要步上职业化的道路，成为一个强调实效性的职业人士，不应该把以
上原因当做工作中的借口，为什么呢？剖析如下：

第7页共41页

1、固然有些事情是易行而难料的，但若过分地强调这一点，则有可能养成一种“做了再说”或“船到桥头自然直！”的侥幸心理。试问：房子燃烧的紧要关头，消防队员是否应立刻拿起水龙头或灭火筒进行抢救，还是应花费少许时间判别风向、寻找火源、分派工作，然后再进行抢救？
2、不做计划的人只是消极地应付工作，他将处于受摆布的地位；做计划的则是有意识地支配工作，处于主
动的地位、并提高工作效率。
3、由于目标中拟定假设的客观环境发生变动，计划与事实常常难以趋于一致，所以我们必须定期审察我们
的目标与计划，做出必要的修正，寻找最佳途径。但如果是处于无计划的引导，则一切行动将杂乱无章，最终走进死胡同。
综上所述，由于我们的工作缺乏计划，将导致如下恶果：
1、目标不明确
2、没有进行工作归类的习惯
3、缺乏做事轻重缓急的顺序
4、没有时间分配的原则
误区之二：组织工作不当
组织工作不当的主要体现在以下几个方面：
* 职责权限不清，工作内容重复
*“事必躬亲，亲力而为”
*沟通不良
*工作时断时续
首先，学会如何接受请托：

第8页共41页

对于我们每一个人来说，所面临的请托可能来自部属、上司、其他同级管理者、或是组织以外的人士。在
很多请托中，有一类是职务所系而责无旁贷的；另一类虽然也是职务所系，但请托本身却是不合时宜或是不合情理的；尚有一类请托则属无义务予履行的请托，经常引起我们困扰的是后两类请托。
倘若我们为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则各色各类的请托将四面八方地源源涌来。一旦他办不妥委托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者尊敬。“明智地接受请托”的重要性在于：第一：“拒绝”是一种“量力”的表现。有的请托若由他人承受可能比你承受更为恰当，你不妨对请托者提出适时的建议。第二，拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。倘若因勉强接受他人的请托而扰乱自己的步伐，是不合理的、不明智的。
所以在我们接受请托之前不妨先先问问自己：这种请托是属于我的职责范围内吗？对实现我的目标有帮助吗？如果接受它，将付出什么代价？如果不接受他，则需承担什么后果？经过这一番“成本——效益分析”之后，你就可以决定取舍了。
其次，学会利用资源：
对于基层人员而言，要善于利用资源，学会从相关的部门或人员手中获取所需的资料，既节约了时间，又
保证了信息的正确性。比如你想了解本月度部门考勤信息，不妨去问问部门秘书；想了解公司的考勤信息，不妨去问问公司的考勤管理员；等等。
对于管理者而言，他们经常容易犯下面的错误：
1、担心部属做错事；
2、担心下属表现太好；
3、担心丧失对下属的控制；
4、不愿意放弃得心应手的工作；
5、找不到合适的下属授权。

第9页共41页

其实每个人的精力都是有限的，尤其是管理者应当学会授权，将主要的精力和时间放在更重要的事情上。
误区三：时间控制不够
在前面的“小张的故事”中，小张在时间管理上最大的恶习就是拖延时间，以致到头来一事无成。我们提供
了一个拖延商数的测验，请你先做一下自我评核。
拖延商数测验
请据实选择以下每一个陈述最切合你的答案：
（1）为了避免对棘手的难题采取行动，我于是寻找理由和借口。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（2）为使困难的工作能被执行，对执行者下压力是必要的。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（3）我经常采取折衷办法以避免或延缓不愉快的事是困难的工作。 A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（4）我遭遇了太多足以妨碍完成重大任务的干扰与危机。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（5）当被迫从事一项不愉快的决策时，我避免直截了当的答复。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（6）我对重要的行动计划的追踪工作一般不予理会。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（7）试图令他人为管理者执行不愉快的工作。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（8）我经常将重要工作安排在下午处理，或者携回家里，以便在夜晚或周末处理它。 A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意

第10页共41页

（9）我在过分疲劳（或过分紧张、或过分泄气、或太受抑制）时，以致无法处理所面对的困难任务。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
（10）在着手处理一件艰难的任务之前，我喜欢清除桌上的每一个物件。
A非常同意 B略表同意 C略表不同意 D极不同意
评分标准：
每一个“非常同意”评4分，“略表同意”评3分，“略表不同意”评2分，“极不同意”评1分。总分小于20分，表示你不是拖延者，你也许偶尔有拖延的习惯。总分在21至30分之间，表示你有拖延的毛病，但不太严重。总分多于30分，表示你或许已患上严重的拖延毛病。
我们通常在时间控制容易陷入下面的陷井：
1、习惯拖延时间，前面案例“小张的故事”中的小张就是一个典型的拖延时间的人。
2、不擅处理不速之客的打扰。
3、不擅处理无端电话的打扰。
4、泛滥的“会议病”困扰。不少中、上层管理者曾经指出，会议竟占去他们日常工作的时间的四分之一，
甚至三分之一！然而更令他们感慨莫名的是，在这么多的会议时间之中，几乎有一半是徒劳无功的浪费！
误区四：整理整顿不足
办公桌的杂乱无章与办公桌的大小无关，因为杂乱是人为的。“杂乱的办公桌显示杂乱的心思”是有道理的。
让一个不富条理的人使用一个小型的办公桌，这个办公桌会变得杂乱无章，即使给他换一个大型的办公桌，不出几日，这个办公桌又会遭遇同样的命运。套用“帕金森定律”——“工作将被扩展，以便填满可供完成工作的时间”，我们也可以导出“文件堆积定律”——“文件的堆积将被扩展，以便填满可供堆积的空间。”
当你的上司向你索取一份技术资料，你是否能在第一时间从容不迫地递给他？当你需要一份信息时，是否满文件夹地翻个底朝天？下面是一份“文件处置测验”，看看你的文件处置系统是否完善。
文件处置测验

第11页共41页

请快速地解答以下十二个问题。如你无法即刻对某些题目提供确切的答案，则请在题目前打问号“？”。 1、订购文具后所取得的帐单。
2、收到一本管理杂志，其中可能具有值得阅读的文章，但目前你无暇阅读。
3、来自上司的会议通知（下周一举行会议）。
4、某大学企管系学生寄来的问卷。
5、部属交来的（或是你个人的）一份用于准备下一个月业务报告的有关资料。
6、一封需要尽快回复的信，但你必须先打数次电话才能回复。 7、一位你经常接触的人告知新地址及新电话号码的E-mail。
8、组织内其它平行部门的来函，要求取得你的部门的市场（或其它）调查报告。
9、某管理顾问公司中寄来的出版物宣传单，你认为其中一、两本书也许值得订购，但你无法确定是否真正
值得订购。
10、客户寄来的一封投诉信。
11、人事部门发出的有关员工考核程序的函件。
12、提醒自己明年及早准备财务预算的备忘录。
假如你在以上十二个问题的前面写上了两个或两个以上的“？”，则表示你仍欠缺一套完整的文件处置系统。
你最好尽快设计这样的一套系统（包括你的纸面文件夹和电脑文件夹）！
误区五：进取意识不强
我们经常说到：“人最大的敌人就是自己”。有些人之所以能够让时间白白流逝而毫无悔痛之意，就象前面我们提到的“小张”，最根本的原因就是他个人缺乏进取意识，缺乏对工作和生活的责任感和认真态度。主要表现在以下几个方面：
*个人的消极态度
*做事拖拉，找借口不干工作

第12页共41页

*唏嘘不已，做白日梦
*工作中闲聊
如果我们一直处于迟钝的时间感觉中，换句话说，当你觉得时间可有可无，不愿面对工作中的具体事务，沉溺于“天上随时掉下大馅饼”的美梦，那就需要好好反省自己了，因为你随时在丧失宝贵的机会，随时可能被社会所淘汰！
好了，前面我们谈到了五个时间管理的误区，不管以前我们做得怎样，要记住：世界上所有的成就都是 “现在”所塑造的。因此，我们要记取“过去”，把握“现在”，放眼“未来”。送给大家一句话：
昨天是一张已被注销的支票，
明天是一张尚未到期的本票，
今天则是随时可运用的现金。请善用它！
3.1 时间管理的六项基本原则
通过前面的学习，我们对时间管理的概念和误区已经有了一个基本的认识，现在我们一起来探讨时间管理
的基本原则，只有对原则有了一个认识后，才有可能很好地运用时间管理的技巧与方法。
时间管理的六项基本原则：
1、明确目标
2、有计划、有组织地进行工作
3、分清工作的轻重缓急
4、合理地分配时间
5、与别人的时间取得协作
6、制定规则、遵守纪律
下面我们就时间管理的六项基本原则分别进行阐述。 2.1 原则之一：明确目标

第13页共41页

2.1.1 目标刺激我们奋勇向上
在人生的旅途上，没有目标就好象走在黑漆漆的路上，不知往何处去。美国的一份统计结果显示，一个人
退休后，特别是那些独居老人，假若生活没有任何目标，每天只是刻板地吃饭和睡觉，虽然生活无忧，但他们后来的寿命一般不会超过七年。
虽说目标能够刺激我们奋勇向上，但是，对许多人来说，拟定目标实在不是一件容易的事，原因是我们每
天单是忙在日常工作上就已透不过气，还哪来时间好好想想自己的将来。但这正是问题的症结，就是因为没有目标，每天才弄得没头没脑、蓬头垢面，这只是一个恶性循环罢了！
另外有些人没有目标，则是因为他们不敢接受改变，与其说安于现状，不如坦白一点，那便是没有勇气面
对新环境可能带来的挫折与挑战，这些人最终只会是一事无成！
事实上，随波逐流，缺乏目标的人，永远没有淋漓尽致发挥自己的潜能。因此，我们一定要做一个目标明
确的人，生活才有意义。然而不幸的是，多数人对自己的愿望，仅有一点模糊的概念，而只有少数人会贯彻这模糊的概念。许多人在公司五年，却没有五年的经验，只能说有五年一次的经验。
许多年前，某报做过300条鲸鱼突然死亡的报道。这些鲸鱼在追逐沙丁鱼时，不知不觉被困在一个海湾里，报道上说：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。鲸鱼因为追逐小利而暴死，为了微不足道的目标而空耗了巨大力量。”
美国作家福斯迪克说得好：“蒸汽或瓦斯只是在压缩状态下，才能产生动力；尼亚拉加瀑布也要在巨流之后才能转化成电力。而生命唯有在专心一意、勤奋不懈时，才可获得成长。”下面不妨让我们一起看看“赖嘉的故事”。
赖嘉承随父母迁到亚特兰大市时，年仅四岁。他的父母只有小学五年级的学历，因此当赖嘉表示要上大学
时，他的亲友大多不表示支持，但赖嘉心意已决，最后果真成为家中唯一进大学的人。但是一年之后，他却因为贪

第14页共41页

玩导致功课不及格而被迫退学。在接下来的6年，他过着得过且过的生活，毫无人生目标。他大半时候都在一家低功率的电台担任导播，有是也替卡车卸货。
有一天，他拿起柯维的第一本著作《相会在巅峰》，从那时起，他对自己的看法完全改变，发现自己有不
平凡的能力。重获新生的赖嘉，终于了解到目标的重要性。的确，目标决定我们的将来。
赖嘉的目标是重返大学，然而他的成绩实在太差了，以致连遭墨瑟大学拒绝两次。在遭到第二次拒绝之后
的某天，赖嘉无意间撞见院长韩翠丝，他趁机向她剖明心志。结果，院长答应了他的请求，准许他入学，但有一个附加条件：他的平均分数要达到乙等，否则就要再度退学。
赖嘉一改过去的散漫态度，以信心坚定、目标明确、内心无畏的姿态，重新踏入校门。他每季平均进修多个学分。经过2年零3个月，即以优异的成绩 取得了学位，紧接着再迈向更高的目标。
如今，这个伐木工人的儿子已成为赖嘉博士，他还在全美发展最迅速的教会担任牧师，教会地点就在费城
特尔市，距他成长的亚特兰大仅数分钟车程。
从上面的例子我们可以看出，有目标才有结果，目标能够激发我们的潜能。那么我们究竟如何选择或是制
定正确的目标呢？我们认为在选择或制定目标时应考虑两个方面：一是目标要符合自己的价值观，二是要了解自己目前的状况。
请记住：成功完全是一种个人现象，只有你所完成的事情和你的价值观相符，你才会觉得成功。为什么有
的人成功之后，又会感到空虚？为什么有的人得到名利后，却发现牺牲了更可贵的事物？邓尼斯个人设定目标可以说是一个成功的例子。
在1974年，美国著名证券经纪人邓尼斯是一个已干了6年的证券经纪人，以社会标准来看，他是美
国中产阶级分子的典范：他拥有一个美满的婚姻、三个聪明伶俐的孩子、一栋房子、两部车，但是患了溃疡。证券经纪商的收入虽然不错，却与他的性格格格不入。他希望活得更扎实，但现在却无法支配自己的命运，这使他觉得受挫。

第15页共41页

“你们一旦把房子弄好，我就回来”，他自己跟自己这样说。这是一个复杂而持久的过程，需要很多年的时间。这个过程只有一个目标：尽快在阿拉伯国家中制造“房子”，这是萨达特的一个专门爱好。

1974 年 4 月，萨达特发表了“十月文件”。这份文件对埃及的政治、经济和外交等方面的问题作了全面的阐述，标志着萨达特开始实行以开放政策为中心的新政策。

1974 年 8 月 24 日，萨达特在开罗颁布了新的投资法令。1975 年 4 月，他又宣布埃及将实行开放政策。到了 1975 年底，在埃及开业的外国银行已有 100 多家，外国公司在埃及的投资也大大增加了。

这也是目标的力量所在。

2.1.2 目标设定原则

目标设定的原则有五个，即通常所说的原则：

目标必须specific）

目标可衡量measurable）

目标可实现attainable）

目标相关relevant）

目标有时限性time-based）

1、明确性原则

所谓明确“就是要用具体的语言清楚地说明”要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可。

比如说，一个销售人员的目标是：“我要提高自己的销售业绩。”这个目标就不明确。如果把目标改为：我要在下个月把销售额提高 1 万元，就很明确“在明年把销售额 1.2 亿元”，这个目标就比“我要提高销售业绩”这样的目标要明确得多。这种模糊的目标没有办法衡量，也无法实现，因为完成 1.2 亿元的目标就需要把全年的任务分解到每个月、每个季度，这样才能进行考核。完成了 1 亿元，没有完成 1.2 亿元，这就说明没有达到原来设定的目标。

2、衡量性原则

任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准，你的目标愈明确，就能提供给你愈多的指引。比
如你要买一栋房子，先要在心里有个底。房子要多大，是几层楼？需要多少卧室？要木头砌还是钢筋水泥的？要多少平方？座落地点呢？你的预算呢？有了这些明确的标准，你才有可能顺利地盖好你的房子。
3、可达到的：
不能达到的目标只能说是幻想、白日做梦，太轻易达到的目标又没有挑战性。多年前在美国进行了一项成就动机的试验。15个人被邀请参加一项套圈的游戏。在房间的一边钉上一根木棒，给每个人几个绳圈套到木棒上，离木棒的距离可以自己选择。
站得太近的人很容易就把绳圈套在木棒上，而且很快地就泄气了；有的人站得太远，老是套不进去，于是
很快就泄气了；但有少数人站的距离恰到好处，不但使游戏具有挑战性，而且他们也还有成就感。实验者解释这些人有高度的成就动机，他们通常不断地设定具挑战性但做得到的目标。
4、相关的：
目标的制定应考虑和自己的生活、工作有一定的相关性，比如一个公司的职员，整天考虑的不是怎样才能
做好工作，却一心发着明星梦，又不肯努力奋斗，在一天一天消耗中丧失学习、工作的能力，不思进取，不努力提高工作业务能力，最终会被公司抛弃、会被社会遗弃。
5、基于时间的：
任何一个目标的设定都应该考虑时间的限定，比如你说：“我一定要拿到律师证书。”目标应该很明确了，
只是不知是在一年内完成，还是十年后才完成？
3.2 原则之二：有计划、有组织地进行工作
所谓有计划、有组织地进行工作，就是把目标正确地分解成工作计划，通过采取适当的步骤和方法，最终达成
有效的结果。通常会体现在以下五个方面：
1、将有联系的工作进行分类整理。

第17页共41页

2、将整理好有各类事务按流程或轻重缓急加以排列。
3、按排列顺序进行处理。
4、为制定上述方案需要安排一个考虑的时间。
5、由于工作能够有计划地进行，自然也就能够看到这些工作应该按什么次序进行，各哪些是可以同时进行
的工作。
那么有人会问：究竟该怎样做计划呢？大致的步骤如下：
1、确立目标；
2、探寻完成目标的各种途径；
3、选定最佳的完成方式；
4、将最佳途径转化成月/周/日的工作事项；
5、编排月/周/日的工作次序并加以执行；
6、定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。
目标如何制订，我们已在前面的内容进行了说明；至于如何制订并检查计划，我们会在后面的章节中详细
地阐述。
有了计划，就必须有行动。行动是一件了不起的事，我们请大家记住：
1、切实实行你的计划和创意，以便发挥它的价值，不管主意有多好，除非真正身体力行，否则永远没有收
获。
2、实行时心理要平静，估计困难、做好准备、及时调整。美国的成功学家格林演讲时，时常对观众开玩笑地说，美国最大的快递公司——联邦快递，其实是他发
明的。他不说假话，他的确有过这个主意。但是我们相信世界是至少还有一万个和他一样的创业家，也想到同样的主意。60年代格林刚刚起步，在全美为公司间做撮合工作，每天都生活在赶截止日期、并在限时内将文件从美国的一端送一另外一端的时间缝隙中。当时格林曾经想到，如果有人能够开办一个能够将重要文件在24小时之内

第18页共41页

送到任何目的地的服务，该有多好！这想法在他脑海中驻留了好几年……一直到有一个名叫弗列德· 史密斯的家伙真的把这主意转换为实际行动。
这个故事的教训是：成功地将一个好主意付诸实践，比在家空想出一千个好主意要有从价值得多。
3.3 原则之三：分清工作的轻重缓急
请看下面的行事次序，看看你自己平时喜好用哪种方式？
1、先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。
2、先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。
3、先做容易的做，然后再做难做的事。
4、先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。 5、先处理资料齐全的事，然后再处理资料不全的事。
6、先做已排定时间的事，然后再做未经排定时间的事。
7、先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事。
8、先做别人的事，然后再做自己的事。
9、先做紧迫的事，然后再做不紧要的事。
10、先做有趣的事，再做枯燥的事。
11、先做易于完成的整件事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。
12、先做自己所尊敬的人或与自己关系密切的利害关系的人所拜托的事，然后再其他人所拜托的事。
13、先做已发生的事，后做未发生的事。
以上的各种行事准则，从一定程度上说大致上都不符合有效的时间管理的要求。我们既然是以目标的实现
为导向，那么在一系列以实现目标为依据的待办事项中，到底哪些应该先着手处理，哪些可以拖后处理，哪些甚至不予处理？一般认为是按照事情的紧急程度来判断。假如愈是紧迫的事，其重要性愈高，愈不紧迫的事，其重要性愈低，则依循上面的判断规则。可是在多数情况下，愈是重要的事偏偏不紧迫。例如参加管理技能培训、向上级提

第19页共41页

出改进营运方式的建议、培养接班人等等。如果我们按事情的“缓急程度”办事的话，不但使重要的事情的履行遥遥无期，而且经常使自己处于危机或紧急状态之下，最大的恶果是原本重要不紧急的事必然会转化为重要又紧急的事。举个例子来说，所有的主管都承认（包括我们业务工作人员），业务报告是一件极其重要的事，但若现在距离上交业务报告的时间尚有一个月的话，则一般人大概不会把它视为“今天应该做的事”，更不会把它视为“今天必须做的事”，既然今天可以不做这件事，那么就可以不断地拖延下去。直到截止日期的数几天，他们才如临大敌般地处理“紧急事件”，结果不是迟交了报告，就是草率应付了事。经过 一番挣扎之后，他们可能会信誓旦旦地下决心：下次一定要将业务报告提前准备好！但是除非能够彻底地改变按“缓急程度”办事的习惯，否则到了下一次而极有可能重蹈覆辙。大家还记得“波特的故事”吗？波特的问题恐怕就在于此。因此，我们认为：处理事情优先次序的判断依据是事情的“重要程度”。所谓“重要程度”，即指对实现目标的贡献大小。提请注意：虽然有以上的理由，我们也不应全面否定按事情“缓急程度”办事的习惯，只是需要强调的是，在考虑行事的先后顺序时，应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”——也就是我们通常采用的“第二象限组织法”。
我们以下面的时间管理的方法来探讨“急事”与“要事”的关系，请看四象限图：
第一象限是重要又急迫的事。诸如应付难缠的客户、准时完成工作、住院开刀等等。这是考验我们的经验、
判断力的时刻，也是可以用心耕耘的园志。如果荒废了，我们很会可能变成行尸走肉。但我们也不能忘记，很多重要的事都是因为一拖再拖或 事前准备不足，而变成迫在眉睫。
第二象限是重要但不紧急的事。主要是与生活品质有关，包括长期的规划、问题的发掘与预防、参加培训、
向上级提出问题处理的建议等等。荒废这个领域将使第一象限日益扩大，使我们陷入更大的压力，在危机中疲于应付。反之，多投入一些时间在这个领域有利于提高实践能力，缩小第一象限的范围。做好事先的规划、准备与预防措施，很多急事将无从产生。这个领域的事情不会对我们造成催促力量，所以必须主支去做，这是发挥个人领导力的领域。

第20页共41页

第三象限是紧急但不重要的事。表面看似第一象限，因为迫切的呼声会让我们产生“这件事很重要”的错觉
— — 实际上就算重要也是对别人而言。电话、会议、突来访客都属于这一类。我们花很多时间在这个里面打转，自以为是在第一象限，其实不过是在满足别人的期望与标准。
第四象限属于不紧急也不重要的事。简而言之就是浪费生命，所以根本不值得花半点时间在这个象限。但
我们往往在一、三象限来回奔走，忙得焦头烂额，不得不到第四象限去疗养一番再出发。这部分范围倒不见得都是休闲活动，因为真正有创造意义的休闲活动是很有价值的。然而向阅读令人上瘾的无聊小说、毫无内容的电视节目、办公室聊天等。这样的休息不但不是为了走更长的路，反而是对身心的毁损，刚开始时也许有滋有味，到后来你就会发现其实是很空虚的。
现在你不妨回顾一下上周的生活与工作，你在哪个象限花的时间最多？请注意，在划分第一和每三象限时
要特别小心，急迫的事很容易被误认为重要的事。其实二者的区别就在于这件事是否有助于完成某种重要的目标，如果答案是否定的，便应归入第三象限。
请思考下面的问题：
你是否“知道”在哪一方面如果持续有优异的表现，对个人生活或工作会有积极的意义？
这个问题问过数千人，发现绝大多数答案可归类如下：
1、改善人际关系。
2、改善事先准备工作。
3、更周详地规划与组织。
4、善待自己。
5、抓住机会。
5、充实自我。
6、增进能力。
这些都属于第二象限，因此也都是重要的事。如果你的答案也属于这七项，为什么不身体力行呢？

第21页共41页

大家好！我们已经学习了时间管理的原则系列之一和之二，现在给大家做一测试，看看你在做事情的急迫性上是什么样的情况。
急迫性指数测验
选取出你最可能作出的反应行为或态度（A=从不；B=有时候；C=常常）
1、我在压力之下表现最好。（）
2、我常归咎外在环境太匆忙或紧张，以致无法作深入的自我反省。（）
3、我常因周围的人或事动作太慢而不耐烦。我讨厌等待或排队。（）
4、我休息时会觉得不安。（）
5、我似乎永远在赶时间。（）
6、我常为了完成某项事情而拒人于千里之外。（）
7、我只要片刻没和办公室联系就觉得不安。（）
8、我在做一件事时常会想到另一件事。（）
9、我处理危机时表现最好。（）
10、处理突发状况的兴奋感，似乎比慢工出细活更让我觉得有成就。（）
11、我常为了处理突发状况，牺牲和亲友共处时间。（）
12、当我为了处理突发状况，必须取消约会或中途离开，我认为别人应该能谅解。（） 13、我觉得处理突发状况让一天的生活更有意义。（）
14、我常边工作边吃饭。（）
15、我一直认为总有一天能做我真正想做的事情。（） 16、一天下来办公桌上“已办”文件如果堆得高高的，我会很有成就感。（）
“A”总数： “B”总数： “C”总数：总得分：（A=0分；B=2分；C=4分）

第22页共41页

0到25分属于低度急迫性心态，26到45分属于强烈急迫性心态，46分以上已经到了严重急迫性的程度。
2.4 原则之四：合理地安排时间
首先我们来看看穆尔的故事：
案例 穆尔于1939年大学毕业后，在哥利登油漆公司找到业务员的工作。当时的月薪是160美元，但满怀雄心壮志的他仍拟定了一个月薪1000美元的目标。当穆尔逐渐对工作感到得心应手后，他立即拿出客户资料以及销售图表，以确认大部分的业绩来自哪些客户。他发现，80%的业绩都来自于20%的客户中，同时，不管客户的购买量大小，他花在每个客户身上的时间都是一样的。于是，穆尔的下一步就是将其中购买量最小的36个客户退回公司，然后全力服务其余20%的客户。结果如何？第一年，他就实现了月薪1000美元的目标，第二年便轻易地超越了这个目标，而成为美国西海岸数一数二的油漆制造商。最后还当了凯利穆尔油漆公司（Kelly-Moore Paint Company)的董事长。
这个故事除了告诉我们树立正确的目标的重要性，还体现了巴列特定律（也称80/20原理）：总结果的80%是由总消耗时间中的20%所形成的按事情的“重要程度”编排行事优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。举
例说明：
80%的销售额是源自20%的顾客；
80%的电话是来自20%的朋友；
80%的总产量来自20%的产品；
80%的财富集中在20%的人手中； ……

第23页共41页

再举个例子，传统式的电冰箱在结构上，冷冻库是位于上端，冷藏库则位于下端。当你使用冷冻库时，则往往非下蹲不可。不幸的是我们使用冷冻库的机率高达80%，使用冷冻库的机率只有20%，致使我们许多家庭妇女在使用电冰箱时往往因蹲下次数过多而感腰酸背疼。基于此，某家电器公司在电冰箱的设计上做了修改，将冷藏库与冷冻库的位置做了对调，这种新型的电冰箱大大地减少了下蹲的次数。不难发现，这种设计就是利用了 80/20原理。
80/20原理对我们的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得20%的成效。所以，你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只需花20%的时间，即可取得80%的成效。
掌握重点可以让你的工作计划不致偏差。一旦一项工作计划成为危机时，犯错的几率就会增加。我们很容易陷在日常琐碎的事情处理中；但是有效进行时间管理的人，总是确保最关键的20%的活动具有最高的优先级。

2.5 原则之五：与别人的时间取得协作
任何人类的组织，不论大小，都有其周而复始的节奏性、周期性；而我们作为社会或是团体组织中的一员，
毫无疑问地要与周边部门或人发生必然的联系。在这种情况下，我们需要互相尊重对方的时间安排，也就是说要与别人的时间取得协作。
认清并适应组织的节奏性与周期性是成功的要素。你也许拥有全世界最伟大的广告构想，但是如果你在各
公司都已经做完广告预算后才提出你的构想，你可能就不会有太好的运气，可能要等到几个月后，你的构想才会被慎重考虑，甚至可能会一不小心扔到垃圾桶里去！
同样地，当我们需要到某一部门去参观学习，也需要提前与该部门人员进行预约，双方共同达成一个有关
时间、地点、人员安排等等的约定。否则，突如其来的打扰会令对方措手不及，甚至有可能将你拒之门外！

第24页共41页

大家想想，我们是不是也在经常抱怨外部的打扰（电话、来访等）、突发事件！既然如此，我们是不是也
应该站在对方的角度考虑问题，严格要求自己，提前做好计划与安排，与他人的时间取得协作，少一份慌乱，多一份从容！
2.6 原则之六：制定规则、遵守纪律
我们在成长的过程中，常被各种纪律所束缚，“没有规矩、不成方园”，因为有纪律，我们才有秩序。在时
间管理中，我们同样强调纪律与规则。
世界著名的音乐家莫扎特通常被描述成轻率而任性的天才，然而他从15岁到过世为止，终其一生的作
曲数量都是非常固定的，甚至可以用代数程式来计算。历史学家梅尔·克朗兹勃呆在办公室里的每个早上都写10封信；杰出的演说学家乔·查伯纳教授要求手下的电话行销人员每个星期一、二都要打13个电话，星期三、四则是12个，星期五则是用来打电话给这个礼拜没有联络上的人。
很多作家固定在每天某个时段工作，而且在停笔前必须完成一定的字数。这个方法很有效，假如你养成每天写1000字的习惯，连续一个月后，写1000字便易如反掌。接着你可以增加字数到大概1200字，过十几天后，或许可再增加几百字。
因此，我们说，制定规则、遵守纪律的核心主要体现在以下三个方面：
1、在进行工作的时候，一定要念念不忘这个工作应于何时截止。
2、即使外部没有规定截止的日期，自己也要树立一个何时完成的目标。
3、由于不得已原因而不能按期完成时，一定要提前和相关部门取得联系，将影响缩小在最小范围内。
在我们谈具体的时间管理的方法与技巧之前，先要有必要分析一下自己使用时间的方式和状况。
3.2.1 分析自己使用时间的方式和状况

第25页共41页

大多数人不喜欢好好地了解自己，逃避现实比观察及解释我们的行为更容易。面对自己并客观地制定我们对时间的使用，需要巨大的勇气。而若你愿意花一个星期做这种功夫，将毫无疑问地发现，这是一种有益的经验。

下面的练习将显示你以你的时间与生命真正去做的许多相关事项。在本项练习中列有一个你在一星期内花费时间的清单。这里要强调的这不是一个要你计算每一分钟的“时间难题”练习，而是要求你记录下一星期每隔半小时的所有活动。请记住：时间管理并没有什么高超的技巧，关键就在于持之以恒。

接下来就请按部就班地完成如何进行时间使用清单的分析，之后，你会考虑到一些问题，寻找指引你更适当的运用你的时间的答案。

请先看表一和表二：

表一：时间使用清单表 时间统计

项目活动 每星期估计花费的时间（小时） 每星期实际花费的时间（小时） 上两项时间的差额（小时） 占每星期的总时间的百分比（%）

一、公务活动

1 上下班

2 开会

3 打电话

4 阅读文件、整理通信

5 帮助下属

6 接待宾客

7 向上级汇报

8 公务出差

9 拜访客户

10 其它工作上的活动

小计

二、个人活动

11 整理仪容

12 饮食

13 睡觉

小计

三、家庭活动

14 煮饭

15 洗熨衣服

16 打扫房屋

17 杂务与家事

18 卖杂物
19 其它的逛街活动
20 缴款
21 看孩子
22 宗教活动
23 家庭外出
24 家庭沟通
25 其它家庭活动
小计
四、休闲活动
26 听广播与音乐

27 看电视
28 休闲阅读
29 嗜好
30 观看比赛
31 运动
32 休闲旅游
33 聚会与社交
34 其它休闲活动
35 其它活动
小计

时间统计(小时)
表二：一星期时间日志与简略分析表时间 周一 周二 周三 周四 周五 周六 周日 活动标号 时间小计

7:00 1 上下班
7:30 2 开会
8:00 3 打电话
8:30 4 阅读文件、整理通信
9:00 5 帮助下属
9:30 6 接待宾客
10:00 7 向上级汇报
10:30 8 公务出差

11:00 9 拜访客户
11:30 10 其它工作上的活动
12:00 11 整理仪容
12:30 12 饮食
13:00 13 睡觉
13:30 14 煮饭
14:00 15 洗熨衣服
14:30 16 打扫房屋

第27页共41页

15:00 17 杂务与家事

15:30 18 卖杂物

16:00 19 其它的逛街活动

16:30 20 缴款

17:00 21 看孩子

17:30 22 宗教活动

18:00 23 家庭外出

18:30 24 家庭沟通

19:00 25 其它家庭活动

19:30 26 听广播与音乐

20:00 27 看电视

20:30 28 休闲阅读

21:00 29 嗜好

21:30 30 观看比赛

22:00 31 运动

22:30 32 休闲旅游

23:00 33 聚会与社交

23:30 34 其它休闲活动

24:00 35 其它活动

四、说明：

1、考生须认真核对“缺考人员信息表”中人员与考场中空缺的座位是否一致。开考35分钟后，监考员应将本考场缺考人员信息表连同当场使用的试卷袋一并上交。

2、考试结束前交卷的考生，30分钟后方可离场。提前离场的考生所有东西物品必须一同带出考场，离开考场后不得在考点逗留。考试结束前30分钟，监考员应提醒考生注意掌握答题时间。

3、开考后监考员未发现异常情况，考生应遵守考场规则，保持考场安静。

4、监考员应在“考场情况记录及试卷袋封条”上签名，并在考务人员和考生面前封装。

5、监考员发现考生有违纪行为，应立即制止；对已发生的违纪行为，由监考员当场提出意见，于考试结束后7日内7日内由考区考务办公室审定，11日内（考试结束7日）公布结果。

6、考生因参加考试造成身体不适或突发疾病的，由监考员与考务人员提出处理意见，送医院救治。考试结束15分钟内，考试结束7日内以书面方式提出申请，经考区考务办公室审核并在“考场记录”上签字7.5，并由主考、考务人员签字确认“考场记录”，否则不予受理该考生的申诉。

7、对考场中出现的“异常情况”，监考员在“考场情况记录及封条”上。

8、在“考场情况记录及封条”和“考场座位安排表及封条”后，由主考员在“考场情况记录封条”上签字，并由监考人员负责将所有试卷袋封好。监考员应将试卷袋按要求分类封装。

9、考试成绩统计在“考生考试成绩汇总统计表”，计算公式：

合格率（%）=（合格考生人数÷实考人数÷168）×100

10、考区考务办公室“考试成绩汇总统计表”中应考人数为168人，“考生考试成绩汇总统计表”中合格率为100%，应如实填写考生成绩，并由考区考务办公室负责人签字确认后上报。

11、本考务工作细则由考区考务办公室负责解释，未尽事宜由考区考务办公室研究决定，并报上级考务机构备案。

五、 考场工作人员职责 （一）主考

项目活动 每星期估计花费的时间（小时）每星期实际花费的时间（小时）上两项时间的差额（小时）占每星期的总时间的百分比（%）
公务活动小时 45 50 -5 29.8%
个人活动小时 45 40 5 23.8%
家庭活动小时 32 46 -14 27.4%
休闲活动小时 40 27.5 12.5 16.4%
其它活动6 4.5 1.5 2.6%
时间总计168 168 0 100%
一旦你完成了时间使用清单，并对资料完成通晓，下一步就是应用这份信息，帮助你在未来把时间使用得更好。毫
无疑问地，你真的会有一些惊讶，可能它们并不全让你愉快。
现在，请你完成诚实地做到下列练习。拿出几张纸、你的时间使用清单以及你写下来的目标，详细考虑后，写出你
对下列问题的答案：
1、我如何浪费我的时间？未来有何算途径可预防或减低时间的浪费？
2、我如何浪费别人的时间？我浪费了谁的时间？我应如何预防不使其发生？
3、哪些活动我现在可以减少、不予考虑或交给别人做？
4、别人如何浪费我的时间？未来有没有方法减少或排除其发生？如果有的话，是什么方法？
5、我做的哪些事既重要又紧急？
6、我做的哪些事对我的目标很重要？
7、我是否花费时间追求那些对我很重要的事？如果没有，原因何在？如果有，是哪些事？这些问题的答案应能提供许多使你将时间使用得更理想的构想。每6个月做一份一星期时间使用清单，也是极佳
的构想，第二次做的时候就轻松多了。你知道如何做，就不会感到吃惊。在努力拟定计划与设定目标之后，你大概会发现你的时间管理技巧有了进展。

新的坏习惯在根深蒂固之前，即可迅速暴露并加以排除。如同萨缪尔·约翰生所言：“习惯的束缚平常是感觉不出来的，等到发现时又已经变得难以破除了。”定期使用清单，使你有一个更好的机会打破那些束缚。第七章、如何制定计划]
在我们对自己时间使用的方式和状况有了一个初步的了解后，就可以根据部门/个人的工作/生活目标来制订计划了。首先，让我们对计划的基础概念有一些认识：
3.2.1 计划的类型
分类标准 类型
按广度分
战略性计划、作业性计划
按时间框架分
短期计划、长期计划
按明确性分
具体性计划、指导性计划
应用于组织，为之设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划成为战略计划；而规定目标如何实现的细节的计划
称为作业计划。战略计划趋向于覆盖较久的时间间隔，通常以年为单位，涉及较宽的领域和不规定具体的目标；作业计划趋向于覆盖较短的时间间隔，如月度计划、周计划、日计划，主要偏重于实现的方法。
短期计划与长期计划
短期是指一年以内的期间；长期一般超过5年以上；而中期界于两者之间。
具体计划与指导性计划
具体的计划具有明确规定的目标，不存在容易引起误解的问题；指导性计划只规定一些一般的方针，指出重点而不限定在特定的行动方案上。例如一个增加利润的具体计划，可能具体规定在未来6个月中，成本要降低4%，销售额增

加6%；而指导性计划也许只提出未来6个月使利润增加5%—10%。显然，指导性计划具有内在的灵活性，具体计划则更具有明确性。
刚才我们已经介绍了如何确定目标，实际上目标是计划的基础，确定了方向，怎么走就清楚多了。
3.2.2 注意事项
1、事先的了解：
1 、所在部门的业务定位
2 、所在岗位的业务定位
3 、上级主管的业务目标
4 、上级主管对你的期望和要求
5 、与其它相关岗位的业务接口关系
2、遵循5W2H原则
Why: 为什么要做这项任务，对工作目标是否有支持 What：任务的内容和达成的目标
When：在什么时间段进行
Where：任务发生的地点
Who：哪些人员参加此任务，由谁负责
How to：用什么方法进行
How much：需要多少成本
3、设置控制点（milestone）
1、在目标或任务中设置阶段性的里程碑，通过检查，可以及时发现问题，对自己难以解决的，还可以获得同事或领导的支持。比方说，我们计划在3天之内给六层楼的地面刷上油漆，那么第一天就要设立控制点，如果不能刷完2层，显然后面就要利用增加人手、提高效率等方式，才能保证任务最后的如期完成。

2、坚持工作周记和工作日记，对计划的执行情况进行总结，发现和纠正各种偏差，同时对计划进行调整和滚动。
另外，还可以对前期的工作时间分配进行分析，不断改进时间管理。
3.2.3 利用计划工具
3.2.3.1 计划管理－－WBS
1、定义
WBS（工作任务分解）是创造出产品所必须进行的全部活动的清单，它是PERT、GANTT分层计划以
及预算和人员分配的基础。
2、WBS基本构架
阶段、步骤、任务、活动
3、衡量标准
v 是否全部分解完毕
v WBS分解的所有活动是否全部定义了项目的工作
v 所分解的活动是否可行
v 是否包含临时的里程碑和监控点
v WBS的分解结构是否合适
v 分解后的活动在逻辑上是否能形成一个大的活动
v 是否集成了所有的关键因素
v 逻辑上是否合理、清楚和简单
3.2 计划管理－－PERT
1、定义
PERT（网络计划评审技术）是以网络图的形式制定计划，求得计划的最优方案，并据以组织和控制开发进程，
达到预定目标的一种科学管理方法。

具体来讲，网络计划评审技术是：首先，用网络图来表达一项开发计划中各工作（阶段、模块等）的先后顺序和相
互关系；然后，通过计算找出计划中关键工序和关键路线；第三，通过不断改善网络计划，选择最优方案并付诸实施，最后，在计划执行过程中进行有效的控制和监督，保证合理地使用人、财、物，按预定目标完成任务。
2、计划要素
（1）PERT主要反映任务的时间、资源、配合、控制等。
（2）WBS主要反映任务的层次。
建议：
（1）先画WBS,标明milestone（里程碑）时间及deadtime（截止时间）（2）标明任务间关系
（3）再画PERT
2、计划要素
步骤一：先画图
首先不必注重美观，主要弄清楚任务之间的相互关系。
步骤二：估计时间
v 工序时间=(a+4b+c)/6
（a：最乐观时间；b：期待时间；c：最悲观时间）
v 倒推法：一般确定结束时间，再逐步推出各部分需要时间。
v 留有余地、应付突发任务
步骤三：确定关键路径
1、时间上的关键路径
绘制完网络图，可以很容易算出整个计划的所需时间。同时，可以将整个开发计划分解成若干个开发流水线（路线、路径），每一条流水线都可以算出一个总持续时间，其中时间最长的一条路径TMAX，我们称为关键路径。

2、技术上的关键路径
某项任务采用的技术为关键技术，它的完成决定整个任务的完成时间，则该任务所在的路径为技术上的关键路径。
3、关键路径是可以变化的
3.2 计划管理－－PERT
1、定义
PERT（网络计划评审技术）是以网络图的形式制定计划，求得计划的最优方案，并据以组织和控制开发进程，
达到预定目标的一种科学管理方法。
具体来讲，网络计划评审技术是：首先，用网络图来表达一项开发计划中各工作（阶段、模块等）的先后顺序和相
互关系；然后，通过计算找出计划中关键工序和关键路线；第三，通过不断改善网络计划，选择最优方案并付诸实施，最后，在计划执行过程中进行有效的控制和监督，保证合理地使用人、财、物，按预定目标完成任务。
2、计划要素
（1）PERT主要反映任务的时间、资源、配合、控制等。
（2）WBS主要反映任务的层次。
建议：
（1）先画WBS,标明milestone（里程碑）时间及deadtime（截止时间）（2）标明任务间关系
（3）再画PERT
2、计划要素
步骤一：先画图
首先不必注重美观，主要弄清楚任务之间的相互关系。
步骤二：估计时间
v 工序时间=(a+4b+c)/6

（a：最乐观时间；b：期待时间；c：最悲观时间）
v 倒推法：一般确定结束时间，再逐步推出各部分需要时间。
v 留有余地、应付突发任务
步骤三：确定关键路径
1、时间上的关键路径
绘制完网络图，可以很容易算出整个计划的所需时间。同时，可以将整个开发计划分解成若干个开发流水线（路线、路径），每一条流水线都可以算出一个总持续时间，其中时间最长的一条路径TMAX，我们称为关键路径。
2、技术上的关键路径
某项任务采用的技术为关键技术，它的完成决定整个任务的完成时间，则该任务所在的路径为技术上的关键路径。
3、关键路径是可以变化的
第八章、不要让别人浪费你的时间
3.3 不要让别人浪费你的时间
办公室的打扰无可避免，电话、来访、邮件等等，甚至有不少人对打扰提出了抱怨，同时也有无奈。
对待打扰的方法有很多，有全面出击来对付，也有消极地对应付，更有甚者是视而不见。全面出击的人终会变得疲劳不堪，消极应付和视而不见的人终究会错失良机或是贻误大事…… 那么究竟怎样做才是我们的可取之道呢？——我们的策略是将被打扰的时间缩短，将其负面影响减至最少。 3.3.1 打电话的艺术
1、事先的约定与准备
打电话约定时间和约定要求并不是什么新奇的概念，通过约定可以避免你在需要安静工作的时候被不断打扰、或是
占线、或是接不到电话，更主要是避免电话中需要某些资料却无法提供，从而造成时间的浪费。
2、保持简短而明确的开场白

平时我们在打电话为了联络感情的需要，在开场白中经常会有一些寒喧，除了拜访客户、问候长辈等情况，比如 “你最近很忙啊，在哪里发财啊”、“您身体还好吧、吃饭还行吧？”等，然而在办公室场合就应该少有寒喧，尽量从工作角度出发，使用简短而明确的开场白。
假如你正在将电话打给某人，不妨开门见山：“你好，我是XXX，我给你打电话是因为……”或“你好，我是XXX，有这样一件事需要……”等等；如果是某人打电话给你，你可以说“接到你的电话真高兴，有什么事需要帮忙吗？”或“你打电话来我真高兴，能为你做点什么吗？”或“好久没有收到你的消息了，请问有什么事需要帮忙吗？”等等。
3、控制通话时间、保持通话主题
在我们打电话的时候，要注意做好适当的记录，以免挂下电话后忘记某些信息，又不得不重新联系一次。另一个需
要注意的就是：控制好打电话的时间并保持通话的主题。我们有许多人喜欢拿起电话就开始喋喋不休，而且经常是缺乏主题。在这种情况下，你不妨直言：“你现在需要我们解决的问题是什么呢？”、“你的重点是什么？”、“你看我们今天的沟通/讨论是不是这到这里呢？”
虽然一次电话省下的时间可能只有2~3分钟，但按照你每天接10个电话来算，每个月你就可以省下 7~10个小时，一年就是就84~120个小时，这可是一段不少的时间呀！
4、过滤电话
你一定经常遇到一些不想接的电话，这个时候你就需要“过滤电话”了。首先解释你现在不能接电话的原因，如马
上要出门了、要去开会了、正在与主管或其它同事商宜工作了等等，但是在拒绝的时候一定要注意有礼貌，并约定回电或是对方再次来电的时间，在保证自己时间的前提下，同时不要给对象留下不良印象。
3.3.1 当你被打断时
在前面的“时间管理的误区”中，我们曾经提到了如何接受请托，但是在我们被各种情况所打断时，应该如何处理
呢？

1、来自上司的打断
来自上司的打扰最难控制，尤其是当你正在全心尽力地处理一项紧急而重要的事情时。不过，如果你就是一名上司，
你还是应该首先想想，你是不是也会对下属这样呢？
以下是如何处理类似问题的一个实际例子和妙招：
有一位职员，每当他应召支见上司时，他手上总是带着一件仍待完成的工作：编写一份报告、检查报告草案、或者
阅读必要的资料等，一来可以利用在一旁等待上司打电话或是其他事务处理的时间，二来可以提醒上司自己的工作也是很忙的，希望可以尽快结束对话或事情的安排，三来还可以让主管对他的工作态度留下深刻的印象。
2、来自下属的打断
你不妨想想以下有关解决下属打扰上司的各项问题：
（1）你是否曾经训练你的助理，将他人可能的打扰含集中起来，然后每天或每星期一次地向你汇报？（2）你是不是尽可能地把集体例会列为每日/周工作的一部分？
（3）你是不是每天都会保留一段固定的时间，供下属向你提出问题，同时在一旦发觉某些工作日程发生改变时，
会告诉对方何时见面较合适？
（4）你是不是曾经鼓励下属以便条/邮件方式提出问题，而不必亲自上门打扰你的工作？
（5）你是不是立即向下属回话，使他们不至于认为他们必须经常打扰你，才能立刻获得回应？
3、来自同事的打扰
在上司打扰的时候，你只能无奈地加以接受；而下属在打扰你的时候，你可以将他的打扰方式加以定型化。可是，
要处理同事或同级人员的打扰，恐怕必须多花一点心思才行。以下是你应该牢记的一些要点：
（1）双方应事先达成共识。你应该力求对他们的要求保持热心、同情以及随时愿意加以协助的态度，可是，你更
应该让他们知道这么做往往会影响到你的工作效率。
（2）不要随意打扰对方。你可以从容地、预先地与同事联系你的要求、时间等，只有如此，你才有可能获得相同
的回报。

（3）想想为什么你的中断情形无法受控：你不喜欢得罪他人？你喜欢参与每一件事？别人经常来询问你的意见，
使你觉得自己很重要？你不善于结束他人的来访？你让别人习惯于经常咨询你的意见？你就是喜欢不断地和他人交谈？如果你让这些现象一直持续下去，你最后终究会一事无成。
第九章、省时之道
§3.4 省时之道
有时我们经常会听到这样的说词：“等我有空再做”。这句话通常表示“等手上没什么重要的事情时再做”。但事实上，没有所谓“空”的时间。你可能有休闲时间，却没有“空”的时间。在休闲的时候，你也许会躺在游泳池边尽情玩乐，但这绝不是“空”的时间。你的每一分钟都很值钱。凡在事业上有所成就的人，都有一个成功的诀窍：变“闲暇”为“不闲”，也就是不偷清闲，不贪逸趣。爱因斯坦曾组织过享有盛名的“奥林比亚克科学院”，利用晚上休息的时间聚会，与会者总是手捧茶杯，边饮茶，边议论，后来相继问世的许多科学创见，有不少产生于饮茶之余。实际上，有我们的生活和工作中，有不少时间是零碎的，还有一些时间是用来等待的，浪费的时间可以用数以万计来说明是并不过分的。所以，除了能够认识到时间管理的误区和掌握一些基本的技巧外，我们还要向大家推荐一些省时之道。
3.4.1 等待的时候做什么
在一天的活动时间里，你可能常常不管如何精密规划的情况下，还是必须等待。乍看之下，这些时间可能永远无法
追回；当你忙得不可开交而又必须等待的时候，你的失望只会增加而不会减少。以下是如何利用无奈或无聊时间的些建议。

去看医生时带一本书，这样你就不必看他们的杂志或其它无益的东西。一位参加某个研讨会的公共关系主管告诉与
会学员，他在电话旁边放了一叠阅读资料，每次在等对方接电话时便可以翻阅。一位必须在机场花很多时间的业务员说： “每次在下飞机去领行李的路上，我就停下来打公共电话，等我打完电话时，行李也已经出来了。只要能够利用，任何时间都不要浪费。”

不管在什么地方，齐格每次在排队等候时，他总会尽量带一些东西去看。美国人琳达自己开了一家顾问公司，一年约受理130个案子，她每年旅行各地，有很多时间是在飞机上度过的。琳达相信和客户维持良好的关系是很重要的，所以她常利用在飞机上的时间写短笺给他们。她说：“我已经无法自拨了，这样做让我非常愉快。”一次，一位同机的旅客在等候提取行李的时和她攀谈，他说：“我在飞机上注意到你，在2小时48分钟里，你一直在写短笺，我敢说你的老板一定以你为荣。”琳达回答：“我就是老板。”
不管你多么有效率，总是有人让你等待：你可能错过公车、地铁、飞机，碰上出其不意的中途休息；你也许已经尽
可能地小心计划每一件事，但是你可能意外地被困在机场。许多高成就者在这种情况下所做的事情是：
带本书看；写点东西；修改报告；检查语音邮件；打电话；用录音机口述信件等。
3.4.2 逆势操作
什么是逆势操作？在华尔街，逆势操作者就是当多数人都在买股票时卖股票，而大多数人都在卖股票时买股票的人；如果每个人都在观望，逆势操作者则疯狂地大买大卖。1980年，美国人肯·库珀写了一本书名相当吸引人的书：《一直左转》。这本书的要旨是：“远离高峰时刻，避免一窝蜂。”
将逆势操作运用在时间管理上，就意味着当别人没有在做某件事的时候，你就去做，这样可以省下许多等待的时间。

逆势操作者会在没有人排队的时候去兑现支票、采购，所以他们不会在周五下午去兑现支票，也不会在周五晚上进超市，而会选在晚上11点或早上6、7点逛逛24小时开放的超市。
逆势操作者退房的时间与其他人不同，他们会选择旅馆自动退房的方式：如果你可以在人潮多起来之前就退房，你就不应该在早上9点、10点时去排长龙。
在办公室里，逆势操作者会在中午大多数职员外出午餐时，使用传真或复印机。
逆势操作者会在人潮涌入餐厅前或人潮散去后去吃饭，等等。
3.4.3 追求互赖模式

假设有人向你挑战比试腕力，时间限定在60秒内，比赛规则是扳倒对方次数越多者便是赢家，而旁观的另一人

愿意提供赢家一角钱。双方各就各位后，一场激战即将展开。

1 为了说明的方便，请你假设一开始那人便把你扳倒，但是他并不停在那儿，反而立即放松施加的压力，让你把他

扳倒，接着他迅速反应，将你再度扳倒，而你基于以往的习惯全力抗拒。

这时候你心中只有一个念头：“我要赢！”你的肌肉紧张、全神贯注以至于眉头紧锁，但就在僵持不下的当儿，你

和那人脑中突然灵光一闪，发现一个事实：你们现在已各赢了1角钱！倘若你让他赢一回、接着他让你赢一回、不断相互

扳倒，那么60秒结束，双方都赢了超过1角钱……于是，你们两个同心协力，不断地进行你扳倒他、他扳倒你的动

作，来回反复地互相扳倒对方的手臂。在60秒结束的那一刻，你们各赚了3块钱，改写了只有一人能获得1角钱的

局面。

双赢的精髓便是：人与人之间存在着合作的潜力，合作将能取得远大于个人凭一已之力创造的成就。

大多数人习惯以输或赢来判断自己的处境，“赢”便是代表其他所有人都得输，运动场上非赢即输的角逐、学习成

绩的分布曲线在灌输我们“少便是好”的思维，于是我们便通过这副非赢即输的眼镜看人生，倘若没能唤醒内在的知觉，只

为了争1角钱，一辈子拼个你死我活，却从来不曾想过合作的手段，能为彼此赚更多钱。“赢”的真正意义是实现目标，

所以若用合作代替竞争，便能在有效的时间或较短的时间里达成更多的目标、甚至有意想不到的收获。

结束语

好了，我们的教学内容到这里就结束了。希望通过这次教学，能够帮助各位对时间管理的概念、误区和原则有一些

基本而清楚的认识，同时还能够在生活与工作中灵活地运用时间管理的方法和技巧。

最后，我们希望您能通过一点一滴的改进与积累，寻求合适的支点位置，不断地扩大组织和个人的力量，促使生活

品质和工作品质的改善，祝大家都有一个有意义、充满快乐的人生！